



# **A Relação entre a Cultura Organizacional e o Comprometimento no Ambiente Corporativo**

**Oniel Arantes de Araújo**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Assessoria de Administração**

***Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)***

**Outubro – 2018**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**A Relação entre a Cultura Organizacional e o Comprometimento  
no Ambiente Corporativo**

**Oniel Arantes de Araújo**

**Dissertação de Mestrado  
apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção  
do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação da Professora  
Doutora Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã**

**Outubro – 2018**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**Resumo:**

Estudiosos têm se dedicado cada vez mais ao exame da essência do comportamento coletivo nas organizações, uma vez que muito mais que soma das percepções e expertises individuais, mais que a frieza das regras formais, a Cultura Organizacional expressa a personalidade das instituições. Faz-se necessário, portanto, apurar o que realmente define o teor das relações internas, que por sua vez estabelecem o que se efetiva e se perpetua dentro das organizações, definindo sua postura, desempenho e imagem perante a sociedade. O presente estudo aborda a dimensão Envolvimento da Cultura Organizacional, em seus aspectos relacionados ao Comprometimento Organizacional.

Através da abordagem de aspectos da Cultura Organizacional e do Comprometimento, o objetivo é discorrer sobre o contexto organizacional relativo aos vínculos entre indivíduo e organização. Optou-se por um estudo transversal para análise de aspectos da Cultura Organizacional que se relacionem ao Comprometimento, utilizando uma abordagem metodológica quantitativa de análise dos dados, com aplicação de questionário como método de recolha destes, objetiva-se contribuir na obtenção de conhecimentos sobre Cultura Organizacional e Comprometimento em uma autarquia. Participaram no estudo 344 servidores de uma instituição pública, 41,9% integram a carreira docente e 58,1% a carreira dos técnico-administrativos. Os resultados demonstraram que existe influência da Cultura Organizacional no Comprometimento e que certos indicadores são melhores preditores que outros. A Capacidade de Desenvolvimento mostrou significativa influência no Comprometimento Afetivo, o Empowerment apresentou índices mais relevantes no Comprometimento Global. Constatou-se também que a carreira exerce influência na relação entre Cultura Organizacional e Comprometimento, e que existem diferenças na importância dos indicadores nas carreiras.

**Palavras chave:** Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional, Envolvimento Organizacional, Gestão de Pessoas.

**Abstract:**

Scholars have increasingly devoted themselves to examining the essence of collective behavior in organizations, since much more than the sum of individual perceptions and expertise, rather than the coldness of formal rules, Organizational Culture expresses the personality of institutions. It is necessary, therefore, to determine what really defines the content of internal relations, which in turn establish what is effective and perpetuates within organizations, defining their posture, performance and image before society. The present study approaches the Organizational Culture Involvement dimension, in its aspects related to Organizational Commitment.

Through the approach of aspects of Organizational Culture and Commitment, the objective is to discuss the organizational context regarding the links between individual and organization. We chose a cross-sectional study to analyze aspects of Organizational Culture related to Commitment, using a quantitative methodological approach of data analysis, with application of questionnaire as a method of collection of these, aiming to contribute to obtaining knowledge about Culture Organizational and Commitment in an autarchy. A total of 344 employees from a public institution participated in the study, 41.9% were part of the teaching career, and 58.1% were technicians and administrative staff. The results showed that there is influence of Organizational Culture in the Commitment and that certain indicators are better predictors than others. Development Capability showed significant influence on Affective Commitment, Empowerment presented more relevant indices in Global Commitment. It was also found that career influences the relationship between Organizational Culture and Commitment, and that there are differences in the importance of indicators in careers.

**Key words:** Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Involvement, People Management.

## Índice geral

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	5
1.1. Cultura Organizacional.....	5
1.1.1. Cultura Organizacional, desenvolvimento teórico e medida.....	7
1.1.2. O Denison Organizational Culture Survey (DOCS).....	8
1.2. Comprometimento Organizacional.....	10
1.2.1. Dimensões do Comprometimento Organizacional.....	11
1.2.2. O Comprometimento, os valores organizacionais e as aspirações individuais..	13
1.2.3. O Comprometimento nas organizações públicas.....	14
1.3. Cultura Organizacional e Comprometimento.....	15
1.3.1. Relação entre os constructos.....	15
1.3.2. Cultura Organizacional e características indutoras de Comprometimento.....	16
Capítulo II – Objetivos.....	19
2.1. Hipóteses.....	20
Capítulo III – Metodologia de Investigação.....	21
3.1. Desenho de investigação.....	22
3.2. Caracterização da população alvo, da organização em estudo e da amostra.....	22
3.3. Procedimentos na recolha de dados.....	24
3.4. Instrumento.....	25
3.5. Análise dos dados.....	26
Capítulo IV – Resultados.....	28
4.1. Variabilidade, sensibilidade das respostas e consistência interna da escala de Cultura Organizacional.....	29
4.2. Variabilidade, sensibilidade das respostas, análise fatorial exploratória e consistência interna da escala de Comprometimento.....	30
4.3. Regressão Linear Múltipla dos Indicadores de Cultura Organizacional.....	34
4.4. Teste das diferenças entre as carreiras nas dimensões em estudo, com recurso ao t-student.....	38
4.5. Influência das carreiras na regressão.....	39

Capítulo V – Conclusão.....	42
Referências bibliográficas.....	45
Apêndices.....	48
Anexos.....	53

## **Introdução**

Buscando atingir objetivos e se perpetuar na sociedade em que estão inseridas, as organizações recorrem a uma composição formal submetida a leis, normas, sistemas e técnicas. Entretanto, além de fatores objetivos, concretos e formais, estas têm considerado cada vez mais, a influência dos aspectos subjetivos, a dinâmica resultante do agrupamento destes e o conjunto de valores norteadores repassado internamente.

A percepção humana da realidade, a dinâmica produzida nas relações interpessoais, as crenças e os valores compartilhados, despertam o interesse de estudiosos para a Cultura Organizacional, uma vez que muito mais que soma das percepções e expertises individuais, mais que a frieza das regras formais, a Cultura Organizacional expressa a personalidade das instituições. O desafio é, portanto, apurar e utilizar de forma estratégica o que realmente define o teor das relações internas que, por sua vez, estabelecem o que se efetiva e se perpetua dentro das organizações; explorar as motivações para o estabelecimento de vínculos entre indivíduos e organizações de forma a alcançar níveis de Comprometimento profícuos.

Nessa perspectiva as organizações ganham campo relevante para atuação rumo ao alcance de objetivos e ao fortalecimento, conduzindo potencialidades culturais com eficácia e eficiência. A Cultura Organizacional se apresenta nas características específicas da organização, e é constituída por pressupostos básicos, reconhecidos e mantidos como princípios no processo contínuo de relações interpessoais, gerando comportamentos que são adotados como a maneira correta de agir, e como os problemas devem ser entendidos e resolvidos (Gomes, Torrens, Shons & Sorgetz, 2017).

O Comprometimento Organizacional é relevante no alcance e na manutenção do desempenho das organizações em alto nível e na obtenção dos resultados desejados, sendo uma força motriz importante para sucesso organizacional. Portanto, abordar aspectos da Cultura Organizacional é referir-se a elementos e fatores a serem considerados na compreensão, no direcionamento e no tratamento positivo das potencialidades individuais e coletivas dos agentes, possibilitando o estabelecimento de vínculos cujos níveis de Comprometimento favoreçam os propósitos da organização (Bastug, Pala, Kumartasli, Gunel & Duyan, 2016).

Este estudo aborda a dimensão Envolvimento da Cultura Organizacional em seus aspectos relacionados ao Comprometimento, como um conjunto de pressupostos concebidos, que atua na adequação das organizações à estrutura social e ao mesmo tempo funciona como um conjunto de valores apreciados, compartilhados e perpetuados



internamente. Enfatiza especificidades da Cultura Organizacional, relacionadas ao Comprometimento dos integrantes de uma organização.

O Comprometimento advém da criação de vínculos (Barbosa & Faria, 2000). O Comprometimento Organizacional é o vínculo indivíduo/organização (Bastug et al., 2016). e é compreendido como um estado psicológico determinado pela ligação entre o indivíduo e a organização (Meyer & Allen, 1991). A qualidade Comprometimento Organizacional do indivíduo está relacionado à motivação, à capacidade e à disposição para o trabalho e ainda à receptividade à integração técnica, operacional e cultural (Barbosa & Faria, 2000).

A pesquisa tem como base e referência o Instituto Federal Goiás (IFG), criado pela lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação do Brasil, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Equiparada às universidades federais, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular, especializada na oferta de educação profissional, tecnológica em diferentes modalidades de ensino.

Os servidores (funcionários) do IFG ingressam em seus cargos por meio de concursos públicos e têm o regime jurídico de suas carreiras, definido por lei federal que estabelece condições diferenciadas dos trabalhadores da iniciativa privada. Entre estas condições está a estabilidade que é um mecanismo de proteção do vínculo empregatício que determina que após os três primeiros anos de trabalho o servidor só poderá ser demitido sob condições específicas e com julgamento em processo administrativo.

No Brasil a condição de servidor público federal ainda é considerada vantajosa, haja vista a concorrência acirrada entre os candidatos nos concursos públicos para os cargos disponibilizados.

Ao abordar aspectos da Cultura Organizacional relacionados ao Comprometimento na administração pública no Brasil, o objetivo é discorrer sobre o contexto organizacional relativo aos vínculos de agentes públicos com o Estado. A importância deste estudo está na contribuição para a apuração dos aspectos da Cultura Organizacional relacionados ao Comprometimento de agentes, especialmente em um ambiente de administração pública no qual o vínculo entre servidor e organização é formalizado, fortalecido e assegurado por estatuto, e as práticas e atos administrativos são regidos por princípios e leis que estabelecem aspectos formais de gestão e execução.

O relatório é composto de seis partes. iniciando com a introdução, seguida do o capítulo 1 no qual é apresentado o enquadramento teórico relacionado à Cultura

Organizacional e ao Comprometimento apresenta informações sobre o desenvolvimento teórico, e instrumentos de medida, dimensões, características e relação entre os constructos.

O capítulo II apresenta os objetivos do trabalho e as hipóteses elencadas, o capítulo III trata da metodologia, apresenta o desenho da investigação, uma caracterização da organização em estudo, o público-alvo e descreve os procedimentos na recolha e análise dos dados.

No capítulo IV são apresentadas informações como a variabilidade e a sensibilidade das respostas da escala de Cultura Organizacional e do Comprometimento, a consistência interna dos itens, a análise fatorial exploratória e os testes das hipóteses em estudo. Finalmente no capítulo V é apresentada a conclusão.

## **Capítulo I – Enquadramento Teórico**

A presente investigação insere-se na área da Cultura Organizacional e no estudo de eventuais influências desta no Comprometimento. Nas seções seguintes são apresentados conceitos, informações sobre o desenvolvimento teórico e instrumentos de medida, composição, características e relação entre os constructos.

A fase exploratória e preparatória e a classificação de fontes e conceitos tiveram como base principal a Biblioteca do Conhecimento Online (B-on) que disponibiliza o acesso ilimitado e permanente às instituições de investigação e do ensino superior aos textos integrais de periódicos científicos e e-books online de alguns dos mais importantes fornecedores de conteúdo. Foram realizadas buscas com a utilização individual e associada das palavras-chave, com prioridade na seleção para fontes primárias (artigos e revistas científicas).

### **1.1. Cultura Organizacional**

O estudo sobre Cultura Organizacional tem como base, padrões provenientes da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas (Barreto, Kishore, Reis, Baptista & Medeiros, 2013). A partir da década de 1970 houve uma variedade de trabalhos com diferentes abordagens teóricas e metodológicas, se complementando em alguns casos e em outros se excluindo, demonstrando a diversidade nas disciplinas organizacionais (Barale & Santos, 2017). Na década seguinte se destacaram duas tendências para o estudo da Cultura Organizacional. Numa primeira vertente teórica é postulado, de modo geral, que as organizações podem mensurar, gerenciar, mudar e criar cultura, com aplicação de metodologias. Essa vertente, é dominante na área do comportamento organizacional e apresenta o carácter funcionalista e gerencialista. A segunda vertente combate o carácter gerencial da cultura, afirmando a impossibilidade de manipulação intencional em todos os seus aspectos. Essa segunda vertente pressupõe que a organização tem uma cultura caracterizada por aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos (Smircich, 1983 as cited in Barale & Santos, 2017). Na década de 1990 é reforçada a ideia de que a cultura organizacional preceitua subjetivamente e informalmente, formas de comportamentos que podem ser acolhidos por um grupo social (Schein, 1990 as cited in Reis & Azevedo, 2014).

Em 2001 foi apresentado outro ordenamento, que considera a homogeneidade e a heterogeneidade cultural nas organizações. A homogeneidade cultural é caracterizada pela crença de que existe uma única Cultura Organizacional e a heterogeneidade pressupõe haver

múltiplas culturas. Surgiram então três formas de compreensão da Cultura Organizacional, a integração que apregoa que organização tem a mesma cultura; a diferenciação que afirma haver diferentes grupos com culturas distintas dentro da organização e a fragmentação que acredita que agrupamentos humanos podem partilhar, mesmo que temporariamente, valores e posturas de acordo com seus interesses, adaptando ações no ambiente organizacional (Martin e Frost, 2001 as cited in Barale & Santos, 2017).

A Cultura Organizacional se expressa nas particularidades da organização, e é composta por um conjunto de pressupostos básicos admitidos como premissas válidas, princípios mantidos no processo contínuo de relações interpessoais, que geram atitudes e comportamentos, e são adotados como a forma correta de agir, ou ainda, como os problemas devem ser percebidos e resolvidos na organização. Essa perspectiva se refere a Cultura Organizacional como um conjunto crenças e valores, influenciando comportamentos, envolvendo mitos, hierarquias de valores e normas, e se expressando por meio de procedimentos institucionalizados (Gomes et al., 2017).

Estando os perfis de Cultura Organizacional relacionados com o Comprometimento e com os padrões de comportamento no ambiente organizacional, deduz-se a possibilidade de intervenção estratégica. De acordo com Stecca, Albuquerque e Ende (2015), existe relação de influência positiva das estratégias genéricas da gestão de pessoas, com o Comprometimento Organizacional.

#### **1.1.1. Cultura Organizacional – desenvolvimento teórico e medida**

Para entender uma cultura, seus valores e manifestações é necessário pesquisar os pressupostos básicos, tipicamente inconscientes, que determinam como um grupo percebe valores. Segundo Schein (1984), a cultura pode ser compreendida e explorada a partir de três estratos: nível de comportamentos, ambiente físico, estruturas e processos visíveis (artefatos); nível de valores, normas e filosofias organizacionais (valores); e nível de crenças e pressupostos básicos. Tais pressupostos são respostas aprendidas por meio de valores expostos. Os artefatos são resultados visíveis, tangíveis e audíveis. Os valores são caracterizados pelos princípios sociais e filosofias, e manifestados no modo de pensar, agir e comportar-se. Um valor é transferido a um comportamento, e o comportamento começa pela solução de um problema que surgiu antes. Assim, o valor é gradualmente transformado em pressuposto básico sobre como as coisas realmente são. Quando o pressuposto vai sendo tomado como indiscutível, ele foge das atenções.

A Cultura Organizacional tem despertado o interesse científico e tem motivado um considerável número de publicações, modelos explicativos e instrumentos de medida. Num estudo recente realizado por Lousã e Gomes (2015), esses autores referem que indefinições metodológicas têm impossibilitado que instrumentos de medida prosperem na mesma proporção que o desenvolvimento teórico. Os referidos autores salientam que há discordâncias sobre a natureza de pressupostos, valores, crenças e atitudes, ou mesmo sobre os fenômenos mais perceptíveis como os rituais e as normas de comportamento. Destacam ainda que a forma de aferir artefatos, padrões de comportamento e normas pode diferir da forma de medir as atitudes, crenças, valores e pressupostos. Existem também questões de caráter ético, questões relativas a níveis de análise e ainda, interpretações divergentes sobre classificação entre quantitativo e qualitativo, objetivo e subjetivo, superficial e profundo, acessível e inacessível, que tornam complexa a evolução dos conhecimentos.

No estudo de Lousã e Gomes (2015), é destacado o *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*, modelo derivado de estudos experimentais qualitativos e quantitativos sobre fatores da Cultura Organizacional, que tem apresentado desempenho eficaz. Foi realizada a investigação das características psicométricas do instrumento, especificamente a sua fiabilidade, por meio da análise de sua consistência interna e estrutura teórica subjacente. Sua revisão da literatura demonstra ideias direcionadas ao estabelecimento de uma cultura eficaz sendo coerente com a opinião de gestores e com a literatura da especialidade. No modelo são enfatizadas as crenças e pressupostos de base como propulsores do comportamento e da ação do indivíduo no contexto organizacional e viabilizam a criação de vínculos entre a organização e seus membros. Já os valores e as normas de comportamento apontam orientação e criam expectativas, atuando assim na criação de uma identidade organizacional. Sendo os valores e normas mais facilmente observados que os pressupostos de base com os quais se relacionam, em situações de mudança ou diante de novos desafios, estes podem ser reexaminados.

### **1.1.2. O Denison Organizational Culture Survey (DOCS)**

O Denison Organizational Culture Survey (DOCS) é, segundo os seus autores, suscetível de ser aplicado a diferentes contextos e áreas geográficas, mantendo as suas características estruturais (Denison, Nieminen & Kotrba, 2014). O modelo apresenta quatro dimensões com três indicadores cada, conforme apresentamos no Quadro 1:

Quadro 1

**Dimensões e Indicadores da Cultura Organizacional**

DIMENSÕES		INDICADORES	
Envolvimento	Envolvimento dos membros da organização no processo de gestão.	Empowerment	Iniciativa, responsabilização, gestão do próprio trabalho.
		Orientação para a equipe	Valorização do trabalho cooperativo em objetivos comuns.
		Capacidade de Desenvolvimento	Investimento contínuo no desenvolvimento de competências.
Consistência	Partilha de valores fundamentais, consenso, objetivos e metas comuns entre membros e níveis (Estabilidade e Integração)	Valores nucleares	Valores comuns, identidades e expectativas conjuntas.
		Acordo	Capacidade de acordo em aspectos críticos, conciliações de divergências.
		Coordenação e Integração	Capacidade de funções e unidades que trabalharem em conjunto nas metas comuns.
Adaptabilidade	Capacidade de adaptação rápida a mudanças, assumindo riscos, aprendendo com erros, aumentando oportunidades de sobrevivência e crescimento, e acrescentando valor para os clientes	Criação de mudança	capacidade da organização de interpretar a envolvente, reagir rapidamente a tendências atuais e antecipar mudanças futuras.
		Foco no cliente	Grau de orientação da organização às necessidades do cliente.
		Aprendizagem organizacional	Capacidade da organização de receber, traduzir e interpretar sinais da envolvente e converte-los em oportunidades e encorajar inovação.
Missão	Direção estratégica, propósito ou desígnio que possibilitam definir objetivos globais e cenários futuros. Divulga esse percurso a membros. Identificação membro/missão.	Direção estratégica e intenção	Clareza no propósito da organização e participação empenhada dos membros na direção definida.
		Metas e objetivos	Metas e objetivos claros associados à missão, visão estratégica.
		Visão	Capacidade de traçar um futuro atrativo para organização. Deve abarcar valores nucleares e suscitar Comprometimento dos membros.

Fonte: Adaptado de Lousã e Gomes (2015)

No modelo a Cultura Organizacional é idealizada de forma a ressaltar a importância da construção social dos significados, e objetiva avaliar a essência das relações entre os integrantes da organização. As dimensões se relacionam entre si e a relevância de cada uma delas pode variar ao longo do ciclo de vida da organização. Também são indicados contrastes entre estabilidade, com a contribuição das dimensões Consistência e missão, e flexibilidade, com as dimensões Envolvimento e adaptabilidade, e finalmente entre foco interno, compatível com Envolvimento e Consistência, e foco externo, com adaptabilidade e missão. Além da complexidade na relação entre as dimensões, são admitidas tensões e flutuações entre consistência interna e adaptabilidade externa entre Envolvimento e missão (Lousã & Gomes, 2015).

## **1.2. Comprometimento Organizacional**

O Comprometimento Organizacional retrata a conexão entre o indivíduo e a organização, seu nível de manifestação se relaciona a estímulos no desempenho profissional, à aptidão e disponibilidade para o trabalho em equipe e à integração técnica, operacional e cultural. A categoria do vínculo é uma reação à Cultura Organizacional (Barbosa & Faria, 2000).

O conceito de Comprometimento está relacionado à criação de vínculos (Barbosa & Faria, 2000). Por sua vez o Comprometimento Organizacional é considerado uma ligação entre o indivíduo e a organização (Bastug et al., 2016). O Comprometimento Organizacional pode ser vislumbrado como um estado psicológico caracterizado por um elo entre o indivíduo e a organização (Meyer & Allen, 1991). Por conseguinte, o nível de Comprometimento do indivíduo com a organização está diretamente relacionado à motivação no desempenho profissional, à capacidade e disposição para o trabalho em equipe e à integração técnica, operacional e cultural (Barbosa & Faria, 2000). Segundo Rodrigues e Bastos (2012, p. 144), “A qualidade do vínculo pode ser considerada um reflexo, não apenas de valores intrínsecos e atitudinais do indivíduo, mas também, como uma resposta à cultura da organização”.

A primeira ferramenta que objetivou realizar a medida do Comprometimento no âmbito internacional foi (*Organizational Commitment Questionnaire – OCQ*) que foi publicado por Mowday, Steers e Porter no ano de 1979, conquistando considerável aceitação como uma perspectiva unidimensional, que indicava apego emocional perante à organização. Ainda na década de 1980 foram integrados outros conceitos ao



Comprometimento, como uma força de assimilação e de Envolvimento, caracterizada pela aceitação de objetivos e valores organizacionais, e ainda, disposição para permanência e desempenho em benefício da organização (Rodrigues & Bastos, 2012). Posteriormente surgiram a perspectiva de múltiplos focos e bases e os modelos unidimensional e multidimensional, sendo este último, tridimensional, composto pelas dimensões Afetiva, Normativa e de Continuação (ou Instrumental), predominante nas investigações científicas sobre Comprometimento desde a década de noventa (Pinho, Silva, Oliveira & Oliveira, 2017).

Na primeira metade da década de 1990 vários estudos já utilizavam as escalas de Comprometimento Afetivo, contínuo e normativo para avaliar o Comprometimento Organizacional. Embora algumas questões empíricas permaneçam em questão, os resultados gerais apoiam fortemente o uso continuado das escalas na pesquisa substantiva (Meyer & Allen, 1996). No Brasil as atividades relativas ao tema se iniciaram a partir da década de 1990, porém somente a partir do ano de 2003 houve um aumento significativo no número de publicações, com aumento ainda mais considerável após 2008. Entre 2014 e 2015 foram apresentados 46 trabalhos, e no período de 2008 a 2016, 158 trabalhos (Pinho, Silva, Oliveira & Oliveira, 2017).

### **1.2.1. Dimensões do Comprometimento Organizacional**

Mesmo estando o conceito de Comprometimento em constante construção, os principais estudiosos e pesquisadores da área o consideram um conceito multidimensional que contempla três dimensões também denominadas de bases ou componentes: Afetiva, Normativa e Instrumental. Mayer e Allen (1991), apuraram abordagens sobre o tema Comprometimento, consolidaram conceitos estabelecidos e o definiram como um constructo tridimensional. De lá para cá essa abordagem tridimensional vem sendo confirmada e intensificada, e ainda tratada como um conceito em constante evolução. Estes autores classificaram o nível de Comprometimento do indivíduo com a organização em três bases, também chamadas de componentes ou dimensões. A dimensão Afetiva é caracterizada pelo vínculo emocional, a dimensão Normativa pela ligação moral por meio de valores e normas e a dimensão Instrumental pela relação custo/benefício na qual o indivíduo leva em conta os prejuízos sociais, psicológicos e financeiros de seu desligamento da organização.

No Quadro 2 relacionamos as principais características que distinguem a manifestação ou a influência de cada dimensão no indivíduo, de acordo com Mayer e Allen (1991).

Quadro 2

**Dimensões do Comprometimento**

DIMENSÃO AFETIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorrência do processo de reflexão do indivíduo sobre sua relação com os valores e objetivos da organização;</li> <li>• Empenho emocional, identificação pessoal e Envolvimento por parte do agente;</li> <li>• Espontaneidade em trabalhar e Envolvimento positivo, sincero e máximo;</li> <li>• Sentimento de admiração pelas pessoas da organização;</li> <li>• Bem-estar emocional (Sentimento de bem-estar);</li> <li>• Compromisso além da lealdade passiva e que envolve relação ativa;</li> <li>• Desejo de dar algo de si para contribuir com a sobrevivência e com o sucesso da empresa;</li> <li>• Incorpora metas da organização como se fossem suas próprias metas</li> <li>• Grande aceitação da cultura, crenças e valores da organização;</li> <li>• Sentimento (percepção) de fazer parte da organização;</li> <li>• Disposição para contribuir e doar energia;</li> <li>• Desejo de progresso da organização;</li> <li>• Afeição, apego emocional, identificação, reconhecimento e lealdade.</li> </ul>
DIMENSÃO NORMATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimento de obrigação em continuar na organização com base em valores e crenças pessoais;</li> <li>• Compromisso com os valores e objetivos da organização;</li> <li>• Ausência Envolvimento emocional;</li> <li>• Internaliza as normas da organização;</li> <li>• Assimila as pressões normativas rumo aos objetivos e metas da organização;</li> <li>• Grande potencial de assimilação da Cultura Organizacional (valores e normas partilhados);</li> <li>• Sentimento de obrigação moral de permanência e de desempenho;</li> <li>• Sentimento de dever e desempenho por obrigação;</li> <li>• Concordância moral com os valores e objetivos da organização;</li> <li>• Gratidão reconhecimento pela oportunidade de trabalho;</li> <li>• Fidelidade.</li> </ul>
DIMENSÃO INSTRUMENTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência/Consideração dos custos associados à saída;</li> <li>• Tem necessidade de permanecer na organização;</li> <li>• Sentimento de fragilidade diante de mudanças;</li> <li>• Tem percepção dos benefícios e realiza comparação com possível cenário fora da organização;</li> </ul>

- Desempenho condicionado a recompensas ou custos;
- Se sente recompensado com o que a organização lhe oferece;
- Relação passiva e de conveniência;
- Avalia sacrifícios econômicos sociais psicológicos de sua saída (desligamento da organização);
- Considera a relação custo/benefício.

Fonte: Adaptado de Mayer e Allen (1991)

### **1.2.2. O Comprometimento, os valores organizacionais e as aspirações individuais**

Políticas e práticas de recursos humanos podem afetar positivamente o tipo de Comprometimento que emerge nos colaboradores, o que significa ser possível o incremento de características organizacionais indutoras de Comprometimento (Stecca et al., 2015). Diante disso é imprescindível que os indivíduos tenham confiança na organização e que esta ofereça respostas objetivas, honestas e consistentes às suas expectativas, uma vez que, o Envolvimento na gestão, a participação nas decisões, a sensação de bem-estar, funcionam para o indivíduo como elementos criadores de um contexto capaz de gerar vínculos de Comprometimento Normativo e Afetivo. Sendo que este último propicia o feedback útil para o diagnóstico de fragilidades, riscos e oportunidades, favorecendo as relações pessoais, a eficiência, a redução de conflitos, o combate ao stresse e ao absenteísmo (Bastug et al., 2016).

O comprometimento Organizacional tem relação positiva com a confiança organizacional e com a satisfação no trabalho, e relação inversa e significativa com o silêncio organizacional. O silêncio organizacional é o receio ou a falta de estímulo à expressão autêntica, ou à manifestação de opinião pelos colaboradores (funcionários/agentes), e ocorre por receio de punição, por ausência de credibilidade, por medo de resultados negativos ou por insegurança (Fard & Karimi, 2015). A demonstração de interesse da organização pelas necessidades e desejos dos colaboradores, e a utilização de técnicas eficazes de apresentação dos valores dos objetivos, estratégias e estruturas organizacionais, favorecem o estabelecimento de vínculos de Comprometimento saudáveis, criando um ambiente de trabalho adequado e incrementando a lealdade e a produtividade (Jaimes, Estepa & Rodriguez, 2016).

No Quadro 3 apresentamos as características fundamentais das dimensões do processo de demonstração dos valores organizacionais.

### Quadro 3

#### **Dimensões do Processo de Divulgação de Valores Organizacionais**

DIMENSÕES DO PROCESSO DE DIVULGAÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS	
DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
Contratação	Contar, desde a seleção para a contratação, com pessoal adequado à função/cargo. Capacidade de adaptação e o fortalecimento da Cultura Organizacional. Reconhecimento e valorização justos e compatíveis com o cargo/função. Apresentação realista do trabalho e das tarefas a novos integrantes da organização.
Desenvolvimento	Formação e desenvolvimento de habilidades, e orientação ao cliente.
Adequação ao Trabalho	Ajustar a motivação e habilidades à funções, cargos e atividades. Reconhecimento formal e informal do alcance de objetivos.
Comunicação Interna	Compartilhar com os colaboradores todos os níveis de informação relevante para a organização, com relação a objetivos, metas, valores e Cultura Organizacional.

Fonte: Adaptado de Jaimes, Estepa e Rodriguez (2016)

#### **1.2.3. O Comprometimento nas organizações públicas**

As organizações públicas possuem algumas propriedades culturais específicas. Além de estruturas mais burocráticas e hierarquizadas, elas trazem características comportamentais peculiares. Nas organizações públicas os vínculos de Comprometimento apresentam peculiaridades que compõem diferenças significativas se comparadas às organizações privadas. (Rodrigues & Bastos, 2012). O que corrobora a ideia de que a qualidade dos vínculos de Comprometimento é um produto formado por fatores intrínsecos e atitudinais do indivíduo e por respostas deste à Cultura Organizacional.

Exercem influências na Cultura Organizacional e nos vínculos de Comprometimento da administração pública, as relações de poder, marcadas pelas pressões exercidas na gestão por diferentes grupos de interesses, o que torna as relações vulneráveis a interesses pessoais (Ckagnazaroff, 2002 as cited in Rodrigues & Bastos, 2012), além uma rígida submissão às leis administrativas, que criam um ambiente burocratizado de ações e processos de mudança mais lentos que na iniciativa privada. Na visão de Rodrigues e Bastos (2012), apesar de uma

cultura marcada pelo conformismo dos agentes, a administração pública tem gradativamente, dado lugar a indivíduos que procuram no serviço público uma identificação com seus valores pessoais, o que tem gerado maior satisfação e reconhecimento por parte da sociedade. A qualidade dos vínculos estabelecidos entre agentes e as organizações públicas está diretamente relacionada a elementos como satisfação, identificação e reconhecimento.

### **1.3. Cultura Organizacional e Comprometimento**

#### **1.3.1 Relação entre os constructos**

Em revisão sistemática da literatura sobre Cultura Organizacional realizada por Barale e Santos (2017), com a seleção de artigos publicados entre 2002 e 2015 nas bases Scientific Electronic Library Online - SciELO e Periódicos Eletrônicos de Psicologia – PePSIC. A seleção inicial resultou em 386 estudos, foram incluídas 11 pesquisas sobre as temáticas liderança, Comprometimento Organizacional e políticas de gestão de pessoas. Os resultados demonstraram dispersão de questões e de temas, não apontando uma pauta convergente de pesquisas. Sobre a relação entre cultura e Comprometimento Organizacional Barale e Santos (2017), destacam que estudos apontam a cultura de função como preditora do Comprometimento Normativo; a cultura de tarefa, como preditora do Comprometimento Afetivo; o potencial dos valores culturais como preditores de eficácia organizacional e ainda, as fragilidades na Cultura Organizacional e em fatores motivacionais, entre outros, como impeditivos da concretização do Comprometimento.

A Cultura Organizacional se manifesta por meio de símbolos, linguagem, ritos e mitos, refletindo valores, crenças e pressupostos básicos (Pettigrew, 1979), enquanto que princípios sociais e filosofias caracterizam valores que compartilhados na organização criam expectativas sociais (normas), que por sua vez transmitem valores organizacionais e proporcionam o surgimento padrões de comportamento. Quando estes padrões geram solução, criam os pressupostos básicos, admitidos como indiscutíveis na organização (Schein, 1984). São as crenças e os pressupostos que motivam o comportamento e a ação dos indivíduos na organização, favorecendo existência de ligação entre a organização e os seus membros (Lousã & Gomes, 2015).

Considerando o potencial de influência da Cultura Organizacional no Comprometimento do indivíduo, sua composição por valores, princípios sociais e filosofias,

pressupostos básicos e padrões de comportamento, o incremento ao Envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores organizacionais, favorece o estabelecimento de vínculos com acentuado nível de Comprometimento. Símbolos, cerimoniais e rituais podem ser usados na transmissão de valores e normas que favoreçam a autenticidade e outros valores positivos. De acordo com Gomes, Torrens, Shons e Sorgetz (2017), os valores, apesar de ocultos, são transmitidos nas normas que são observáveis em comportamentos. Normas sugerem conceitos e expectativas quanto à pertinência ou não de condutas. Símbolos, cerimoniais e rituais transmitem expectativas, e são acessíveis a gestores e colaboradores como ferramentas no reforço ou na intervenção na Cultura Organizacional, no reconhecimento público de ações valorizadas e esperadas, visando à motivação e a obtenção de resultados.

O comprometimento Organizacional é considerado um vínculo ou ligação entre o indivíduo e a organização (Bastug et al., 2016), por sua vez valores e as normas de comportamento fornecem orientação e dão origem a expectativas, contribuindo para a criação de uma identidade a nível organizacional. A manifestação da Cultura Organizacional, por meio de símbolos, linguagens e valores, a caracterização de valores promovida pelos princípios sociais e filosofias, as expectativas criadas pelos valores compartilhados que geram pressupostos de comportamentos básicos na organização, apontam o diagnóstico da Cultura Organizacional, ou aspectos desta, como um mecanismo de análise com vistas a intervenções de gestão, que permitam influenciar o Comprometimento Organizacional (Meyer & Allen, 1991). De acordo com Barale e Santos (2017), há concordância entre pesquisadores da necessidade de avaliação de elementos da Cultura Organizacional antes de pesquisas ou proposições de intervenção.

### **1.3.2. Cultura Organizacional e características indutoras de Comprometimento**

Conceitualmente podem ser relacionadas características organizacionais, tidas como indutoras de Comprometimento, com as dimensões e indicadores da Cultura Organizacional estabelecidas pelo Organizational Culture Survey de Denison (2014), e estas, por sua vez, com as dimensões do Comprometimento.

Na literatura são apontadas certas condições organizacionais como indutoras do Comprometimento, entre as quais se destacam favorecer o agir autêntico e demonstrar preocupação com o bem-estar do indivíduo (Reis & Azevedo, 2014); oferecer condições para manifestação individual espontânea e mostrar valorização e respeito às opiniões

individuais (Fard & Karimi, 2015); oferecer aos indivíduos oportunidade de participação decisões (Bastug et al., 2016); pleno conhecimento, por parte da organização, do desempenho profissional de seus colaboradores (Navarro, 2017). Por sua vez, estas condições organizacionais geradoras de Comprometimento, se apresentam como promotoras de Envolvimento, iniciativa, responsabilização, gestão do próprio trabalho, que são a essência do indicador Empowerment da dimensão Envolvimento da Cultura Organizacional.

Pode-se destacar que uma vez definidos objetivos e metas, a organização deve alcançar a cooperação mútua, sendo de vital importância que o trabalho seja feito de forma colaborativa, para que juntos resolvam os problemas, atinjam as metas e objetivos trabalhando de forma coordenada. Em termos de Cultura Organizacional, a orientação para o trabalho em equipe se relaciona com os indicadores Orientação para Equipe da dimensão Envolvimento. A atuação positiva na interação dos indivíduos, na motivação e no estímulo para o trabalho em equipe, na Integração no processo produtivo, no alinhamento de interesses, na capacitação e na autonomia, favorece a dimensão Normativa do Comprometimento (Navarro, 2017).

Com relação ao indicador Capacidade de Desenvolvimento, caracterizado pelo investimento contínuo no desenvolvimento de competências, da dimensão Envolvimento, podem ser destacadas características indutoras de Comprometimento que atuam no combate à dimensão Instrumental do Comprometimento, no fortalecimento da dimensão Normativa e na criação de bases para a dimensão Afetiva.

Neste sentido ressalta-se a oferta perspectivas de carreira com maior sentido para o indivíduo e a compatibilidade entre as aspirações individuais e os interesses da organização (Reis & Azevedo, 2014); Destaca-se também a criação de oportunidades, o estímulo à manifestação do colaborador relativamente a fragilidades riscos e oportunidades e ainda a oferta suporte técnico e operacional de maneira objetiva no desenvolvimento das habilidades necessárias execução das atividades e por fim Atribuição das responsabilidades e atividades respeitando a compatibilidade com funções cargos e habilidades individuais (Bastug et al., 2016).

Da perspectiva das dimensões do Comprometimento, as características indutoras apresentadas acima, combatem a dimensão Instrumental (na qual o indivíduo leva em conta os prejuízos sociais, psicológicos e financeiros de seu desligamento da organização), fortalecem a dimensão Normativa (caracterizada pela ligação moral por meio de valores e normas), e ainda incrementam a dimensão Afetiva, caracterizada pelo estabelecimento de vínculo emocional.

As características organizacionais referenciadas acima, demonstram compatibilidade com os indicadores e dimensões da Cultura Organizacional, ao mesmo tempo em que apresentam conformidade com as dimensões do Comprometimento. Diversos aspectos organizacionais têm sido apresentados como favorecedores do estabelecimento de vínculos positivos nas organizações, e a relação destes com a Cultura Organizacional fazem do fortalecimento desta última, um valioso instrumento na criação e no fortalecimento de vínculos positivos. A Tabela 1 apresenta um resumo dos conceitos expostos neste tópico.

Tabela 1

**Características organizacionais, Cultura Organizacional e Comprometimento**

CULTURA ORGANIZACIONAL		CARACTERÍSTICA ORGANIZACIONAL	COMPROMETIMENTO DIMENSÃO
DIMENSÃO	INDICADOR		
<b>Envolvimento</b> (O quanto os membros da organização estão envolvidos no processo da gestão)	Empowerment (Envolvimento, iniciativa, responsabilização, gestão do próprio trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstra preocupação com o bem-estar do indivíduo;</li> <li>• Cria condições para manifestação individual espontânea e dá mostras de valorização e respeito às opiniões individuais;</li> <li>• A organização oferece aos indivíduos; oportunidade de participação decisões;</li> <li>• Tem pleno conhecimento do desempenho profissional de seus colaboradores;</li> <li>• Favorece o agir autêntico;</li> </ul>	Incremento da dimensão AFETIVA, favorece a dimensão NORMATIVA e combate a dimensão INSTRUMENTAL (Carreira, alinhamento de interesses, capacitação, autonomia)
	Orientação para a equipe (Valorização do trabalho cooperativo em objetivos comuns)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atua positivamente no processo de interação dos indivíduos, na motivação e no estímulo para o trabalho equipe;</li> </ul>	
	Capacidade de Desenvolvimento (Investimento contínuo no desenvolvimento de competências)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece perspectivas de carreira com significado para o indivíduo;</li> <li>• Alinha as aspirações individuais com os interesses da organização;</li> <li>• Cria oportunidades, estimula e favorece a manifestação do colaborador relativamente a fragilidades riscos e oportunidades;</li> <li>• Oferece suporte técnico e operacional de maneira objetiva e consistente e atua de forma satisfatória no desenvolvimento das habilidades necessárias à execução das atividades;</li> <li>• Atribui as responsabilidades e atividades respeitando a compatibilidade com funções cargos e habilidades individuais.</li> </ul>	
	Coordenação e Integração (Capacidade de funções e unidades de trabalharem em conjunto nas metas comuns)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atua na integração do indivíduo, e na percepção, por parte deste, relativamente ao processo produtivo da organização;</li> <li>• Atua positivamente no processo de interação dos indivíduos, na motivação e no estímulo para o trabalho equipe;</li> </ul>	



## **Capítulo II – Objetivos**

Neste capítulo são apresentados os objetivos da pesquisa e as hipóteses elencadas.

A pesquisa teve como objetivo geral investigar a relação da dimensão Envolvimento da Cultura Organizacional com o Comprometimento de servidores da administração pública de uma autarquia federal do Brasil, e como objetivo específico apurar quais elementos da dimensão Envolvimento da Cultura Organizacional podem ser considerados preditores das dimensões do Comprometimento no público alvo pesquisado, tendo em conta as carreiras de docentes e técnico-administrativos. Tendo como base o contexto da investigação, que avalia a Cultura Organizacional como fator de Comprometimento, e ainda a possibilidade de reforço e intervenção que favoreça a criação de vínculos profícuos, objetiva-se responder à questão: Qual a relação entre a dimensão Envolvimento da Cultura Organizacional e o Comprometimento dos servidores do Instituto Federal de Goiás?

## **2.1. Hipóteses**

Hipótese 1: O investimento contínuo no desenvolvimento de competências (Capacidade de Desenvolvimento), favorece o estabelecimento de vínculo emocional entre o indivíduo e a organização (Comprometimento afetivo).

Hipótese 2: O envolvimento dos membros da organização no processo de gestão (Envolvimento global) está positivamente relacionado à identificação com a organização, a afeição, a aceitação dos valores e a lealdade do indivíduo (Comprometimento Afetivo).

Hipótese 3: Favorecer a iniciativa, a responsabilização e a gestão do próprio trabalho na organização (Empowerment), estimula o comprometimento e o Envolvimento do indivíduo com os valores e objetivos organizacionais (Comprometimento global).

Hipótese 4: A valorização e o estímulo ao trabalho em equipe (Orientação para Equipe), estão positivamente relacionados ao nível dos vínculos afetivos entre o indivíduo e a organização (Comprometimento Afetivo).

Hipótese 5: A carreira dos servidores influencia a relação entre o Envolvimento na Cultura Organizacional e o Comprometimento.

## **Capítulo III – Metodologia de Investigação**

Este capítulo trata da metodologia, apresenta o desenho da investigação, a caracterização da organização em estudo, o público-alvo, a caracterização da amostra e descreve os procedimentos na recolha e análise dos dados.

### **3.1. Desenho de Investigação**

Visando o alcance dos objetivos da investigação, optou-se por um estudo transversal para análise de aspectos da Cultura Organizacional que se relacionem ao Comprometimento. No caso em análise, o Comprometimento dos servidores do Instituto Federal de Goiás, designadamente das carreiras docente e técnico-administrativo.

A metodologia de recolha de dados foi efetuada através de inquérito e a técnica de recolha de dados por questionário auto administrado, procura-se estudar e identificar a natureza das relações das variáveis em estudo. Como é inerente a um estudo de natureza não experimental ex post facto. Foram coletados, da população alvo, dados sociodemográficos relacionados aos constructos em estudo.

### **3.2. Caracterização da população alvo, da organização em estudo e da amostra**

A população alvo é composta por 2492 servidores públicos federais das carreiras docente e técnico-administrativo do Instituto Federal de Goiás, criado pela Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 que transformou os Centros Federais de Educação Tecnológica, em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, autarquia federal detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Equiparada às universidades federais, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicâmpus, especializada na oferta de educação profissional, tecnológica e gratuita em diferentes modalidades de ensino.

As origens da instituição remontam ao início do século XX quando em 1909 foram criadas 19 Escolas de Aprendizes Artífices. No ano de 1942 recebeu o nome de Escola Técnica de Goiânia, passando a oferecer cursos técnicos na área industrial. Em 1959 se tornou autarquia federal e em 1965 recebeu a denominação de Escola Técnica Federal de Goiás. No final daquele século, mais precisamente em 1999, a Escola Técnica Federal de Goiás foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás quando recebeu autorização para ofertar cursos superiores. Finalmente em 2008 com a instituição da

Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, foram criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, atualmente com 644 unidades em funcionamento, entre os quais o Instituto Federal de Goiás, hoje com 14 Câmpus e sua Reitoria.

Pela característica da população, dispersa por todo o Estado da Federação (Goiás), que abrange 340.086 km<sup>2</sup>, optou-se por realizar uma análise quantitativa com recolha de dados por meio de questionário encaminhado de forma eletrônica à população alvo que é composta por 2.106 indivíduos.

Os dados analisados foram colhidos nos 14 Câmpus e na Reitoria do Instituto federal de Goiás. Dos 344 respondentes 48,3% são do sexo masculino e 51,7% do sexo feminino; 41,9% são da carreira docente e 58,1% da carreira dos técnico-administrativos. A média de idade é 37,3 anos (DP = 7,84), sendo que o de menor idade tem 23 anos e o de maior idade 59 anos.

Quanto ao tempo de serviço público federal a média é de 8,6 anos (DP = 6,57), variando entre um valor mínimo de tempo de serviço de 1 ano e um máximo de 32 anos.

Tabela 2  
Características da amostra

	Frequência	Porcentagem
<b>Sexo</b>		
Masculino	166	48,3
Feminino	178	51,7
<b>Carreira</b>		
Docente	144	41,9
Técnico-Administrativo	200	58,1
<b>Idade</b>		
Até 30 anos	78	22,7
31 a 40 anos	148	43,0
mais de 40 anos	118	34,3
<b>Anos de serviço público</b>		
Até 3 anos	53	15,4
4 a 10 anos	204	59,3
mais de 10 anos	87	25,3

N=344

### 3.3. Procedimentos na recolha de dados

Inicialmente foi realizada uma solicitação à Reitoria do Instituto Federal de Goiás, objetivando permissão para a realização da pesquisa na instituição. O que foi autorizado e formalizado por meio de Termo de Anuência, conforme modelo disposto no apêndice A. Em seguida foram contatadas todas as unidades (câmpus) da instituição, que formalizaram autorização e participação através de Termo de Anuência da Instituição Coparticipante, conforme modelo apresentado no apêndice B.

Foi aplicado um questionário eletrônico como método de recolha de dados (ver Anexo D). O link para o questionário eletrônico foi enviado via e-mail institucional a todos

os servidores da instituição alvo das carreiras de Técnico-Administrativo e Docente. A pesquisa foi realizada entre os dias 13/08 a 14/09/2018.

No mesmo link da pesquisa foi disponibilizado e aplicado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), obrigatório no Brasil para pesquisas que envolvem seres humanos, exigido pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, com o intuito de esclarecer e fornecer todas as informações necessárias, disponibilizar o contato com o pesquisador ou comitê de ética, em caso de dúvidas e, sobretudo, obter o consentimento do participante. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme modelo disposto no Apêndice C, foi devidamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Goiás sob parecer nº 2.814.058 e Certificado de Apresentação para Apreciação Ética nº 91240618.2.0000.8082.

### **3.4. Instrumento**

Para abordagem de aspectos da Cultura Organizacional foi utilizado o Denison Culture Organizational Survey (DOCS), compondo a parte inicial do questionário aplicado, com questões, inerentes a este modelo, relativas à dimensão Envolvimento, que compreende o relacionamento direto da organização com o indivíduo. As questões de 01 a 05 são relativas ao indicador Empowerment; de 06 a 10 à Orientação para Equipe e de 11 a 15 à Capacidade de Desenvolvimento. (Ver Anexo A).

No instrumento, a abordagem do Comprometimento teve como base as questões apresentadas por Feitosa & Firmo (2012), que por sua vez se basearam em estudos e indicadores de Chang (2001), Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993). foram aplicadas questões inerentes à conceituação de três componentes (dimensões) do Comprometimento Organizacional elaborada por Meyer e Allen (1991). As questões de 16 a 24 se relacionam à dimensão Afetiva, de 25 a 33, Normativa e de 34 a 38 dimensão Instrumental (Ver Anexo B). As variáveis sociodemográficas estão compreendidas entre as questões 39 a 43, que inquiram informações como sexo, idade, tempo de serviço público federal, carreira e unidade de atuação dentro da instituição (Ver Anexo C).

As questões de 01 a 15 abordam aspectos da Cultura Organizacional, de 16 a 38 se referem ao Comprometimento. Estas questões foram estruturadas em escala do tipo Likert

de cinco pontos, (1) Discordo muito; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo muito. Excepcionalmente as questões 15; 23 e 30 foram estruturadas com codificação invertida cujos extremos são (1) Concordo muito e (5) Discordo muito.

As questões 39 a 43 coletam informações que permitiram a caracterização sociodemográfica da amostra, tais como: sexo, idade, tempo de serviço, carreira e lotação.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste de aplicação deste a quatro integrantes da população alvo, objetivando testar a inteligibilidade questionário utilizado como instrumento de pesquisa. Duas questões receberam sugestões que objetivavam facilitar a compreensão das mesmas, o que foi acatado pelo pesquisador.

### **3.5. Análise dos dados**

Os dados foram analisados com a utilização do software IBM SPSS 24.0 compatível com sistema operacional Windows 8.1. Foram apurados os valores máximos e mínimos, médias e desvio padrão das variáveis em estudo. A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes assimetria (Sk) e curtose (Ku). Para avaliação da adequação dos valores quanto ao pressuposto de normalidade considerou-se assimetria (Sk) <3 e curtose (Ku) <8 (Kline, 2011). Foi aplicado o test-t de student considerando os grupos da carreira docente e da carreira do técnico administrativo e as variáveis em estudo com o objetivo de investigar diferenças significativas entre os valores das médias das dimensões Afetiva, Normativa e de Comprometimento. Em regressão linear múltipla foi apurada a influência da dimensão Envolvimento e das carreiras docente e técnico-administrativo.

Anteriormente à realização de análises fatoriais exploratórias, a distribuição de itens pelas cinco opções de resposta foi investigada. A análise fatorial foi explorada através do método Maximal Verossimilhança (maximum-likelihood estimate - MLE).

Os pressupostos do Método Máximo Verossimilhança foram testados através do tamanho amostral, da normalidade e linearidade das variáveis, bem como valores extremos (outliers), e adequação da amostragem (Tabachnick & Fidell, 2013). Foi utilizado o método de rotação Varimax, uma vez que se objetivava obter tantos fatores independentes quanto possível.

Foi considerado um nível de significância de  $\alpha = 0,05$  para o erro tipo I para todas as análises. Intercorrelações foram realizadas usando o coeficiente de correlação de Pearson. Os tamanhos de efeito das correlações (baixa, média ou alta correlação) foram classificados



de acordo com Cohen (1988). Para a análise de regressão múltipla, os pressupostos da distribuição normal e a homogeneidade das variâncias foram validadas graficamente, bem como a suposição de independência de erros, validado com a estatística Durbin-Watson. Ao mesmo tempo, e para diagnosticar a multicolinearidade das variáveis preditoras, foi utilizado Fator de Inflação Variância (FIV).

## **Capítulo IV – Resultados**

Neste capítulo são apresentadas informações sobre a variabilidade e sensibilidade das respostas da escala de Cultura Organizacional e do Comprometimento, a consistência interna dos itens, a realização da análise fatorial exploratória e sobre os testes das hipóteses em estudo.

#### **4.1 – Variabilidade, sensibilidade das respostas e consistência interna da escala de Cultura Organizacional**

Os valores dos itens que compõem a escala de Cultura Organizacional apresentaram uma distribuição entre o mínimo 1 e o máximo de 5, apresentando variabilidade de resposta e de discriminação dos itens. Conforme apresentado na Tabela 3, o valor da média das respostas aos itens relacionados à Cultura Organizacional variou entre 2.43 e 3.15 e o desvio padrão entre 0.87 e 1.04. Quanto à análise da sensibilidade, os itens se situam em um intervalo aceitável e mostram uma distribuição aproximadamente normal. Kline (2011), aponta como normais os valores menores que 3 para Assimetria (SK) e os menores que 8 para curtose (Ku). O item 15 (Problemas ocorrem com frequência por não termos as habilidades necessárias para fazer o trabalho.) teve uma correlação corrigida baixa com o indicador Capacidade de Desenvolvimento (-.19). Foi verificada que a presença deste item na escala, deprime o valor do coeficiente alfa de Cronbach de .74 para .52, indicando que o mesmo degrada a medida. Diante disso optou-se pela exclusão deste. Em outro estudo, Lousã e Gomes (2015), o mesmo item também foi excluído por apresentar valor de correlação item-total muito baixo e negativo.

No que se refere ao estudo da consistência interna da medida de Envolvimento da Cultura Organizacional, a Tabela 3 apresenta a correlação item-total, média, desvio padrão, sensibilidade, distribuição e coeficientes alfa de Cronbach dos itens relacionados a esta dimensão da Cultura Organizacional.

Os coeficientes alfas de Cronbach dos indicadores em estudo, variaram entre 0.74 e 0.90, apresentando, portanto, valores superiores a 0.70 que, segundo Nunnally (1978), é indicativo de um nível de consistência interna apropriado. As correlações item-total foram superiores a 0.50 para 26 dos 29 itens incluídos. Foi observada a variação do valor de alfa de Cronbach dos indicadores caso cada item fosse excluído. O indicador Capacidade de Desenvolvimento apresentou o mais baixo valor de Consistência  $\alpha = .74$ , mas satisfatório para ser incluído na presente análise.

Tabela 3

**Coefficientes Alfa e Estatística Descritiva do Questionário de Cultura Organizacional**

Dimensão	Indicador	Item	r <sup>a</sup>	Média	DP	Sk	Ku
Envolvimento $\alpha = .90$	Empowerment $\alpha = .76$	1	.58	2.74	1.04	.18	-1.16
		2	.64	2.89	.98	-.01	-1.26
		3	.61	2.80	1.02	.11	-1.16
		4	.31	3.12	.92	-.46	-.74
		5	.52	2.45	.91	.57	-.24
	Orientação para Equipe $\alpha = .83$	6	.64	2.86	1.00	-.09	-.97
		7	.64	3.09	1.03	-.43	-1.07
		8	.68	2.70	.94	.15	-.53
		9	.60	3.13	.98	-.20	-.58
	Capacidade de desenvolvimento $\alpha = .74$	10	.57	2.43	.93	.53	-.35
		11	.44	3.15	.98	-.60	-.48
		12	.57	3.06	.87	-.28	-.48
		13	.56	2.86	.99	-.01	-.84
		14	.55	2.90	.92	-.26	-.16

N = 344; r<sup>a</sup> = Correlação de item-total; DP = Desvio Padrão; Sk = Assimetria; Ku = Curtose.

#### **4.2 – Variabilidade, sensibilidade das respostas, análise fatorial exploratória e consistência interna da escala de Comprometimento**

Relativamente à escala de Comprometimento o valor da média das respostas aos itens variou entre 1.97 e 4.15 e o desvio padrão entre 0.68 e 1.05 (ver Tabela 4). Quanto à análise da sensibilidade, os itens se situam em um intervalo aceitável e mostram uma distribuição aproximadamente normal.

Foi realizada uma análise fatorial exploratória, uma vez que a escala de Comprometimento utilizada, teve como referência a apresentada por Feitosa & Firmo (2012), que por sua vez se basearam em diversos estudos e indicadores de Chang (2001), Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993).

Com esse propósito, espera-se fatores independentes. Anteriormente, verificamos os requisitos para uma interpretação a análise fatorial exploratória. Segundo Gorsuch (1983), são necessários no mínimo cinco sujeitos por item. Como o questionário de Comprometimento possui 23 itens, a razão encontrada foi de 344/23 itens = 14,96 sujeitos/item. Além disso, o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi maior que 0,70 (KMO =

0,899), mostrando  $X^2 (120) = 2582,162$ ,  $p < 0,001$ , mostrando que a matriz de correlação difere da matriz identidade (Gorsuch, 1983). A escala foi dividida em dois fatores diferentes Comprometimento Afetivo (Ex.: item 16 - Sinto-me envolvido(a) com a instituição; item 17 – Percebo os problemas da instituição como se fossem meus.) e Comprometimento Normativo (Ex.: item 27 – Mesmo que fosse mais vantajoso para mim, não deixaria a instituição agora; item 28 – Se deixasse a organização agora me sentiria culpado(a).). Os itens 25 (Aceito e acredito nos valores da instituição) e 26 (A instituição merece minha lealdade) foram transferidos da dimensão Normativa para a dimensão Afetiva por apresentarem, após a rotação Varimax com a normalização de Kaiser, saturações de .68 e .66, respectivamente, no fator correspondente à componente Afetiva. Outros estudos realizados em contexto brasileiro apontam para uma sobreposição entre alguns dos itens pertencentes ao Comprometimento Afetivo e ao Comprometimento Normativo (Lima, 2014).

Os itens 34 a 38, que compõem a escala da dimensão Instrumental do Comprometimento, foram eliminados por apresentarem um valor para o alfa de Cronbach  $\alpha = .43$ . Além de que, quando realizada a análise fatorial exploratória, os itens revelaram-se muito instáveis e com saturações fatoriais abaixo de .45, pelo que optamos pela exclusão desta dimensão no presente estudo e a solução encontrada foi forçada a dois fatores.

Por fim destaca-se que os itens 17 (Percebo os problemas da instituição como se fossem meus), 23 (Não me sinto emocionalmente vinculado à instituição) e 31 (Não sinto nenhuma obrigação em permanecer na instituição), foram retirados da escala por apresentarem correlação item-total muito baixas e negativas, no caso dos dois últimos além de consistência interna muito baixa.

A Tabela 4 apresenta a correlação item-total, média, desvio padrão, sensibilidade, distribuição e coeficientes alfa de Cronbach dos itens relacionados ao Comprometimento. Os coeficientes alfas de Cronbach dos indicadores da dimensão Comprometimento, variaram entre 0.83 e 0.90, apresentando, portanto, valores superiores a 0.70 que, segundo Nunnally (1978), é indicativo de um nível de consistência interna apropriado. As correlações item-total foram superiores a 0.50 para 13 dos 15 itens incluídos.

Tabela 4

**Coefficientes Alfa e Estatística Descritiva do Questionário de Comprometimento**

Dimensão	Indicador	Item	r <sup>a</sup>	Média	DP	Sk	Ku
Comprometimento $\alpha = .90$	Afetiva $\alpha = .89$	16	.61	3.72	.85	-.97	1.35
		18	.62	3.65	.85	-1.15	1.23
		19	.59	3.57	1.01	-.69	.19
		20	.63	3.12	.94	-.37	.01
		21	.70	4.15	.68	-1.15	3.94
		22	.72	4.00	.80	-.89	1.65
		24	.66	3.96	.81	-.95	1.51
		25	.67	3.76	.80	-.93	1.78
	Normativa $\alpha = .83$	26	.63	4.02	.78	-1.30	3.42
		27	.64	2.48	1.05	.82	.15
		28	.68	2.27	.94	1.07	1.12
		29	.69	2.26	.88	1.00	1.15
		30	.48	1.97	.73	.73	1.18
		32	.67	2.27	.90	.97	.81
		33	.49	2.15	.82	1.01	1.53

N = 344; r<sup>a</sup> = Correlação de item-total; DP = Desvio Padrão; Sk = Assimetria; Ku = Curtose

Tabela 5  
Matriz de Correlações

Indicador	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1.Envolvimento	2.88	.63	(.90)						
2.Empowerment	2.80	.70	.88	(.76)					
3.Orientação para a equipe	2.84	.75	.90	.72	(.83)				
4.Capacidade de Desenvolvimento	2.99	.70	.85	.60	.63	(.74)			
5.Comprometimento	3.00	.56	.46	.41	.40	.41	(.90)		
6.Afetiva	3.77	.61	.50	.44	.44	.45	.87	(.89)	
7.Normativa	2.23	.66	.32	.29	.26	.28	.89	.55	(.83)

N = 344;  $p < .001$  ; DP = Desvio Padrão. Os coeficientes alfa são apresentados na diagonal em parêntesis

### 4.3 – Regressão Linear Múltipla dos Indicadores de Cultura Organizacional

Foram realizadas análises de regressão múltipla, considerando como variáveis critério os dois fatores (dependente) de Comprometimento (afetivo e normativo) bem como a escala global de Comprometimento e como preditores (independente) os três fatores da dimensão Envolvimento.

Como podemos ver na tabela 6 as dimensões de Envolvimento na Cultura Organizacional predizem 21,6 % do Comprometimento. Uma análise pelas dimensões de Comprometimento indicam que o modelo explica 25,7% do Comprometimento Afetivo e 10.3% do Comprometimento Normativo. A variável mais importante para prever o Comprometimento Afetivo é a Capacidade de Desenvolvimento, seguida do Empowerment, e só então da Orientação para Equipe. A escala do Comprometimento Normativo recebe maior incidência do Empowerment e logo após da Capacidade de Desenvolvimento. Para o Comprometimento Global temos os indicadores Empowerment e Capacidade de Desenvolvimento como preditores significativos.

O indicador Capacidade de Desenvolvimento prevê 24% do potencial da dimensão Afetiva do Comprometimento, assim, a hipótese 1 (O investimento contínuo no desenvolvimento de competências favorece o estabelecimento de vínculo emocional entre o indivíduo e a organização.) foi confirmada, pois Capacidade de Desenvolvimento revelou-se preditora do Comprometimento Afetivo ( $\beta=.24$ ).

O Comprometimento Afetivo, apresenta uma correlação positiva e significativa (25,5%, ver Tabela 7) com o Envolvimento global, confirmando a hipótese 2 que afirma que o envolvimento dos membros da organização no processo de gestão (Envolvimento Global), está positivamente relacionado com a identificação com a organização, a afeição, a aceitação dos valores e a lealdade do indivíduo (Comprometimento Afetivo). Os dados são compatíveis com os obtidos por Medeiros & Santos (2015), que em pesquisa sobre a relação do Comprometimento Organizacional e o Comprometimento, concluíram que a Cultura Organizacional é a grande responsável pelo Comprometimento do trabalhador.

A hipótese 3 que relaciona positivamente o indicador Empowerment da dimensão Envolvimento, com o Comprometimento Global (Favorecer a iniciativa, a responsabilização e a gestão do próprio trabalho na organização, estimula o comprometimento e o Envolvimento do indivíduo com os valores e objetivos organizacionais), também é confirmada na regressão apresentada na tabela 6. A variação do Comprometimento



Organizacional pode ser explicada pelo aumento do nível de Empowerment na organização ( $\beta=.21$ ).

A hipótese 4, que afirma que a valorização e o estímulo ao trabalho em equipe (Orientação para equipe) estão positivamente relacionados ao nível dos vínculos afetivos entre o indivíduo e a organização (Comprometimento Afetivo), também é confirmada na regressão ( $\beta=.16$ ), demonstrando a dimensão Afetiva, recebe influência significativa indicador Orientação para Equipe.

Tabela 6

**Regressão Linear Múltipla dos Indicadores de Cultura Organizacional**

Indicador	Escala Global				Dimensão Afetiva				Dimensão Normativa			
	B	SE	β	t	B	SE	β	t	B	SE	β	t
Empowerment	.16	.06	.21	2.85*	.16	.06	.19	2.68*	.16	.07	.17	2.26*
Orientação para a equipe	.08	.06	.11	1.51	.13	.06	.16	2.14*	.04	.07	.05	0.59
Capacidade de Desenvolvimento	.17	.05	.21	3.33*	.21	.05	.24	3.78*	.13	.06	.14	2.09*
	rmúltipma = .465 R <sup>2=</sup> = .216				rmúltipma= .507 R <sup>2=</sup> = .257				rmúltipma= .321 R <sup>2=</sup> = .103			
	R <sup>2=</sup> aj= .209 SE = .497				R <sup>2=</sup> aj= .250 SE= .528				R <sup>2=</sup> aj= .095 SE = .626			
	F(3.340)= 31.298, p<.001				F(3.340)= 39.139, p<.001				F(3.340)= 13.053, p<.001			

N=344 B= coeficiente não padronizado SE=desvio padrão  $\beta$ =coeficiente padronizado t=teste t-student \* $p \leq 0.05$

Tabela 7

**Regressão Linear Múltipla da Dimensão Envolvimento**

Indicador	Escala Global				Dimensão Afetiva				Dimensão Normativa			
	B	SE	$\beta$	t	B	SE	$\beta$	t	B	SE	$\beta$	t
Envolvimento	.41	.04	.46	9.65	.49	.05	.51	10.82*	.33	.05	.32	6.18
$rm_{\text{múltipma}} = .463$ $R^{2=} = .214$ $rm_{\text{múltipma}} = .505$ $R^{2=} = .255$ $rm_{\text{múltipma}} = .317$ $R^{2=} = .100$ $R^{2=}_{aj} = .212$ $SE = .496$ $R^{2=}_{aj} = .253$ $SE = .528$ $R^{2=}_{aj} = .098$ $SE = .625$ $F(1.342) = 93.103, p < .001$ $F(1.342) = 117.112, p < .001$ $F(1.342) = 38.190, p < .001$												
N=344 B= coeficiente não padronizado SE=desvio padrão $\beta$ =coeficiente padronizado t=teste t-student * $p \leq 0.05$												

#### **4.4 – Teste das diferenças entre as carreiras nas dimensões em estudo, com recurso ao t-student**

Utilizámos o t-student para amostras independentes, a fim de analisar as diferenças entre as carreiras de docente e técnico administrativo no que diz respeito às dimensões e indicadores da Cultura Organizacional e do Comprometimento Organizacional (Tabela 8). O estudo das diferenças entre as carreiras evidenciou a existência de diferenças estatisticamente significativas para a dimensão do Comprometimento Organizacional [ $t(342)=-2.903$ ;  $p=.004$ ], o que permite concluir que o valor médio de Comprometimento Organizacional dos docentes é superior ( $M=3.11$ ;  $DP=0.54$ ) ao dos técnicos administrativos ( $M=2.93$ ;  $DP=0.56$ ). De igual modo verificaram-se diferenças estatisticamente significativas para a dimensão do Comprometimento Afetivo [ $t(342)=-2.734$ ;  $p=.007$ ], sendo valor médio de Comprometimento Afetivo dos docentes superior ( $M=3.88$ ;  $DP=0.56$ ) ao dos técnicos administrativos ( $M=3.70$ ;  $DP=0.64$ ). No que se refere à dimensão do Comprometimento Normativo, as diferenças também são estatisticamente significativas [ $t(342)=-2.380$ ;  $p=.018$ ], revelando um valor médio de Comprometimento Normativo dos docentes é superior ( $M=2.33$ ;  $DP=0.66$ ) ao dos técnicos administrativos ( $M=2.16$ ;  $DP=0.65$ ). Relativamente à dimensão e respetivos indicadores do envolvimento na cultura, as diferenças entre as carreiras não são significativas.

Em suma, os resultados mostram que os docentes apresentaram valores médios superiores, embora não muito discrepantes, no seu nível de Comprometimento Organizacional, assim como nas subdimensões Afetiva e Normativa, comparativamente às carreiras dos técnicos-administrativos.

Tabela 8

**Teste t-student das carreiras docente e técnico-administrativo**

Carreira	Docente		Técnico-adm		T	P
	M	DP	M	DP		
CATEGORIAS						
EMPOWERMENT	2.74	.67	2.85	.71	-1.412	0.159
ORIENTA EQUIPE	2.79	.75	2.88	.75	-1.142	0.254
CAPACIDADE ENV	3.02	.67	2.97	.73	0.607	0.544
AFETIVA	3.88	.56	3.70	.64	2.734	0.007
NORMATIVA	2.33	.66	2.16	.65	2.380	0.018
ENVOLVIMENTO	2.85	.61	2.90	.64	-0.749	0.454
COMPROMETIMENTO	3.11	.54	2.93	.56	2.903	0.004

**4.5 – Influência das carreiras na regressão**

Com o objetivo de apurar a incidência das carreiras nas dimensões e indicadores em estudo, foram realizadas análises de regressão múltipla tendo em conta as carreiras de docente e técnico-administrativos, considerando, tal qual na regressão anterior, como variáveis critério (dependente) os dois fatores de Comprometimento (Afetivo e Normativo) e a escala global de Comprometimento e como preditores (independente) os três fatores da dimensão Envolvimento.

Como podemos ver na Tabela 9 as dimensões de Envolvimento na Cultura Organizacional predizem 16,2 % do Comprometimento relativamente aos docentes e 30,1 % aos técnico-administrativos. A análise das dimensões mostra que o modelo explica na dimensão Afetiva 24,6 % para docentes e 29,3 para os técnicos administrativos. Para a dimensão Normativa, 7,7 % para docentes e 17,7 % para os técnico-administrativos.

Para a carreira docente, o indicador Empowerment apresentou importância na predição do Comprometimento Normativo. Na mesma proporção o indicador Capacidade de desenvolvimento apresentou incidência na escala do Comprometimento Afetivo. Na escala do Comprometimento Global o Empowerment também apresentou resultado relevante. Cabe destacar ainda para a carreira docente, as consideráveis influências na escala de

Comprometimento Global do indicador Capacidade de Desenvolvimento e na escala do Comprometimento Afetivo pelo Empowernt.

Para a carreira dos técnico-administrativos o indicador Orientação para Equipe apresentou a maior incidência no Comprometimento em sua escala Global. Em seguida o mesmo indicador apresenta relevância nas escalas Afetiva e Normativa.

Com base nos resultados obtidos, na variação destes considerando as duas carreiras pesquisadas, pode se confirmar a Hipótese 5 que afirma que carreira dos servidores influencia a relação entre o Envolvimento na Cultura Organizacional e o Comprometimento.

Tabela 9

**Regressão Linear Múltipla da Dimensão Envolvimento por Carreira**

Indicador	Escala Global				Dimensão Afetiva				Dimensão Normativa			
	B	SE	$\beta$	t	B	SE	$\beta$	t	B	SE	$\beta$	t
Empowerment												
Docente	.24	.09	.29	2.57*	.16	.09	.20	1.81	.31	.12	.31	2.63*
Técnico-administrativo	.12	.07	.15	1.62	.17	.08	.19	2.07*	.06	.09	.07	0.70
Orientação para a equipe												
Docente	-.06	.08	-.08	-0.73	.03	.08	.04	0.39	-.15	.11	-.17	-1.44
Técnico-administrativo	.22	.07	.30	3.11*	.22	.08	.26	2.67*	.23	.09	.26	2.53*
Capacidade de desenvolvimento												
Docente	.17	.09	.21	1.97	.26	.09	.31	3.03*	.09	.11	.09	0.76
Técnico-administrativo	.13	.06	.17	2.20*	.14	.07	.16	2.07*	.12	.08	.14	1.62

Docente	rmúltipla = .403	$R^{2=}$ = .162	rmúltipma= .496	$R^{2=}$ = .246	rmúltipma=.277	$R^{2=}$ = .077
	$R^{2=}$ aj = .144	SE = .500	$R^{2=}$ aj= .230	SE= .489	$R^{2=}$ aj= .057	SE = .641
	F(3.140)= 9.127, p<.001		F(3.140)= 15.198, p<.001		F(3.140)= 3.877, p<.001	
Técnico-administrativo	rmúltipma = .549	$R^{2=}$ = .301	rmúltipma = .541	$R^{2=}$ = .293	rmúltipma= .421	$R^{2=}$ = .177
	$R^{2=}$ aj = .291	SE = .473	$R^{2=}$ aj = .282	SE = .540	$R^{2=}$ aj= .165	SE = .593
	F(3.196)= 28.186, p<.001		F(3.196)= 27.019, p<.001		F((3.196)= 14.094, p<.001	

N=344 B= coeficiente não padronizado SE=desvio padrão  $\beta$ =coeficiente padronizado t=teste t-student \* $p \leq 0.05$

## **Capítulo V – Conclusão**



Através da análise de aspectos da Cultura Organizacional com potencial de influenciar, promover ou criar vínculos de Comprometimento Organizacional, verificou-se a complexidade dessa relação, ao mesmo tempo em que se observou compatibilidade entre os constructos, seus indicadores e dimensões. No caso da instituição alvo da pesquisa, os dados apontam a dimensão envolvimento, com seus indicadores, empowerment, orientação para equipe e capacidade de desenvolvimento, como preditores de Comprometimento nas suas dimensões Afetiva e Normativa. Os resultados obtidos na pesquisa, demonstram uma relação significativa e relevante dos indicadores da Cultura Organizacional com a dimensão Afetiva do Comprometimento, o que condiz com resultados da pesquisa realizada por Leone, Araújo & Kanzaki (2012) em uma instituição com características idênticas à da instituição alvo desta pesquisa, e com as mesmas carreiras pesquisadas, na qual os autores indicaram um elevado grau de Comprometimento Afetivo entre os servidores (técnico-administrativos e docentes).

Os dados obtidos na pesquisa demonstram, entre outros aspectos, que o investimento contínuo no desenvolvimento de habilidades do indivíduo, a valorização das opiniões e dos esforços, e o estímulo ao trabalho em equipe, favorecem o estabelecimento de vínculos de Comprometimento Emocional entre o indivíduo e a organização. Reforçam ainda o caráter multidimensional do Comprometimento, uma vez que as dimensões do Comprometimento se mostraram passíveis de influência em grau variado e por diferentes preditores da Cultura Organizacional, interpretação também observada nos dados da pesquisa realizada por Bastos, Brandão & Pinho (1997), que a partir da análise dos dados, concluiu que estes apontavam para fortalecimento de uma perspectiva multidimensional ao se estudar o Comprometimento organizacional.

Não obstante a realização da pesquisa em uma autarquia pública, os aspectos abordados são suscetíveis de projeção nas mais variadas organizações. Para as organizações, o aprofundamento dos conhecimentos dessa relação, traz novas perspectivas administrativas, pois significa uma ferramenta nova que extrapola as medidas formais, que quase sempre têm alcance limitado quando se trata de criar vínculos com os colaboradores. Por exemplo, os dados da presente pesquisa sugerem que as organizações que investem continuamente no desenvolvimento da capacidade dos seus colaboradores potenciam o Comprometimento afetivo dos seus colaboradores, mostrando a importância estratégica destes esforços na gestão de pessoas.

Como contribuição este trabalho atua na apresentação e na manutenção da abordagem dos temas Cultura Organizacional e Comprometimento, uma vez que, até mesmo a abordagem dos temas dentro da organização, para a realização da pesquisa, já instiga a curiosidade saudável e a disposição para o desenvolvimento de habilidades de gestão de pessoas e de intervenção na Cultura Organizacional, objetivando o estabelecimento de vínculos positivos para o indivíduo e para a organização.

Como limitação deste trabalho, pode-se apontar o fato de a pesquisa ter sido realizada em um único órgão, apesar desta ser a proposta da investigação. Mas é forçoso reconhecer que uma pesquisa com maior amplitude nos traria dados mais amplos. Ressaltamos também o fato de se tratar de um estudo transversal de natureza metodológica não experimental, não permitindo, portanto, estabelecer com exatidão as relações entre as variáveis. Como sugestão para pesquisas futuras apontamos a possibilidade de avaliação das culturas individuais de cada unidade pesquisada, para a realização de confrontos entre essas, como também com o cenário global em estudos longitudinais. Outro tema que acreditamos ser interessante para pesquisa, é sobre a percepção de integrantes das organizações relativamente a possibilidade de intervenção da Cultura Organizacional no comportamento do indivíduo e da formação de uma identidade organizacional.

## Referências Bibliográficas

- Barale, R., Santos, B. (2017). Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 129 – 136.
- Barbosa, S. de L., Faria, J. H. (2000). *Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional*. XXIV Encontro da EnANPAD. Florianópolis: ANPAD.
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34-52.
- Bastos, A. V., Brandão, M. G. A., Pinho, A. P. M., (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 97 – 120.
- Bastug, G., Pala, A., Kumartasli, M., Gunel, I., Duyan, M. (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418 - 1425.
- Chang, J. Jr. (2001). *Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo* (Tese Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Denison, D., Nieminen L., Kotrba L. (2014). Diagnosing Organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Fard, P. G., Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11) 219 – 227.
- Feitosa, M. J. S., Firmo, L. A. (2012). Bases do comprometimento organizacional: um estudo comparativo em empresas juniores. *Revista Gestão e Sociedade*, 7(16), 51 – 69.
- Gomes, G., Torrens, E., Shons, M., Sorgetz, B. (2017). Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de schein. *Revista de Administração da UNIMEP*. 15(2), 51 -72.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis* (5th ed.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jaimes, D. L., Estepa J. M. S., Rodriguez, A. F., U. (2016). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Universidad ICESI Estudios Gerenciales*, 33 (1), 95–101.

- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Lima, C. C. A. L. (2014). *A Influência Da percepção das políticas de gestão de pessoas no Comprometimento Organizacional: Um estudo entre docentes da universidade federal da Bahia* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração.
- Leone, C. P. G. L. N. M., Araújo, S. M., Kanzaki, M., A., N., (2012). O Olhar dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre Comprometimento Organizacional. *Journal of Public Administration & Social Management PGS*, 4(3), 319-340.
- Lousã, E., Gomes, A. (2015). Avaliação da Cultura Organizacional: Adaptação e validação da versão portuguesa do Denison Culture Survey. *Revista Psicológica*, 50(2), 101 - 119.
- Medeiros, R., Santos, N. (2015). A Cultura Organizacional e o comprometimento dos trabalhadores. Anais - Xi Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_546.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_546.pdf).
- Meyer, J. P., Allen, N. J. A. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61 – 89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three. *Journal of Applied Psychology*, 78(4). 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. A. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the organization: an Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252 – 276.
- Navarro, V. A. G. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectiva*, 20(39), 75 – 102.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pinho, A., P., M., Silva, C. R. M., Oliveira, E. R. S. Oliveira, L. V. C. (2017). Comprometimento organizacional: análise sobre escalas validadas no Brasil e nova evidência de validade do modelo tridimensional. IV Congresso Lusófono de Comportamento Organizacional e Gestão, São Paulo.
- Reis, G., Azevedo, M. (2014). Relações entre autenticidade e Cultura Organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 48 - 70.

- Rodrigues, A. P. G., Bastos, A. V. B. (2012). Os vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 143 – 158.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 339 – 358.
- Stecca, J., Albuquerque, L., Ende, M. (2015). As influencias da gestão de pessoas no comprometimento. *Revista de Administração da Universidade de Santa Maria*, 9(4), 721 - 737.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.

## **Apêndices**

## **Apêndice A**

### **TERMO DE ANUÊNCIA**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG) está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ coordenado pelo pesquisador Oniel Arantes de Araújo, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. O IFG assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados durante os meses de maio a agosto/2018.

O IFG disponibiliza a existência de infraestrutura necessária para o desenvolvimento da pesquisa e para atender eventuais consequências dela resultantes. Contudo o pesquisador declara que o único instrumento de abordagem e coleta de dados será por questionário eletrônico anônimo, sigiloso e de participação espontânea, a ser enviado por e-mail aos servidores do IFG, não sendo necessária a utilização de qualquer outra infraestrutura.

Declaramos ciência de que nossa instituição é proponente do presente projeto de pesquisa e requeremos o compromisso do pesquisador responsável com o resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados.

Estamos cientes que a execução deste projeto dependerá do parecer consubstanciado enviado pelo Comitê de Ética do IFG - CEP/IFG mediante parecer “Aprovado”.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Assinatura/Carimbo  
do responsável pela instituição

## **Apêndice B**

### **TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE**

O Câmpus \_\_\_\_\_ do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado: \_\_\_\_\_ coordenado pelo pesquisador Oniel Arantes de Araújo, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. O IFG assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados durante os meses de maio a agosto/2018.

O IFG disponibiliza a existência de infraestrutura necessária para o desenvolvimento da pesquisa e para atender eventuais consequências dela resultantes. Contudo o pesquisador declara que o único instrumento de abordagem e coleta de dados será por questionário eletrônico anônimo, sigiloso e de participação espontânea, a ser enviado por e-mail aos servidores do IFG, não sendo necessária a utilização de qualquer outra infraestrutura.

Declaramos ciência de que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa e requeremos o compromisso do pesquisador responsável com o resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados.

Estamos cientes que a execução deste projeto dependerá do parecer consubstanciado pelo Comitê de Ética do IFG - CEP/IFG mediante parecer "Aprovado". \_\_\_\_\_ (GO), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Assinatura/Carimbo  
do(a) Diretor(a) do Câmpus

Câmpus \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_



## **Apêndice C**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do IFG sob parecer n.º 2.814.058

CAAE n.º 91240618.2.0000.8082

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa:

A relação entre a Cultura Organizacional e o Comprometimento no ambiente corporativo: como Comprometimento dos agentes de uma organização é afetado pela Cultura Organizacional?

Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, você ficará livre para aceitar ou para recusar a participar da referida pesquisa. Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável ONIEL ARANTES DE ARAÚJO, pelo e-mail oniel.arantes@ifg.edu.br e, inclusive, sob forma de ligação a cobrar através dos seguintes contatos telefônicos: (64) 3431 8057 e (64) 9 9258 3340 ou ainda no endereço: Rua Benedito Rosa de Medeiros, 101, Bairro Afonso Pena, Itumbiara (GO) CEP 75.513-476. Em caso de dúvida sobre a ética aplicada à pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás/IFG, situado à Av. Assis Chateaubriand, nº 1658, Setor Oeste, CEP: 74.130-012, Goiânia-GO, ou pelo e-mail: cep@ifg.edu.br, fone (62) 3612 2200.

Justificativa, os objetivos e procedimentos:

A pesquisa se justifica pela contribuição para a apuração dos aspectos da Cultura Organizacional, relacionados ao Comprometimento de agentes em um ambiente de administração pública, no qual o vínculo empregatício é fortalecido e assegurado por um estatuto, e as práticas e atos administrativos são regidos por princípios e leis que por sua vez contemplam aspectos formais de gestão e execução.

A população alvo deste estudo é composta de servidores públicos das carreiras docente e técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), estando garantidas a privacidade, a confidencialidade e o anonimato dos participantes.

Para a coleta de dados será utilizado o questionário eletrônico, sendo totalmente monitorado pelo pesquisador. O TCLE será aplicado virtualmente, com o intuito de esclarecer e fornecer todas as informações necessárias referentes à pesquisa e, sobretudo, obter o consentimento. Dessa forma, avaliou-se que o envio do TCLE virtual, resguardando todos os preceitos legais e orientações dos órgãos competentes, expõe menos, garante o anonimato e o sigilo dos participantes da pesquisa. Esta pesquisa não trará nenhum custo para os seus participantes.

Desconfortos, riscos e benefícios:

Existe o conhecimento de que toda pesquisa envolvendo seres humanos envolve risco, todavia, neste projeto, os riscos são mínimos, tendo em vista que o questionário a ser aplicado não identifica, nem é invasivo à intimidade do indivíduo, ele também não realiza nenhuma intervenção ou modificação intencional nas variáveis fisiológicas ou psicológicas e sociais dos indivíduos que participarão do estudo. Este projeto de pesquisa foi elaborado tendo em vista evitar situações de riscos relativos a ocorrências de desconforto e mal-estar. A identidade dos sujeitos participantes desta pesquisa será mantida sob sigilo, evitando a exposição dos sujeitos à constrangimentos e condições vexatórias, relativas a questões pessoais e profissionais que possam gerar conflitos. Caso ocorra alguma situação que demande atenção especial de natureza social, médica ou psicológica, os sujeitos serão encaminhados ao setor de saúde que presta assistência ao servidor do IFG. Os benefícios

consistem em contribuir de forma indireta com o processo de investigação científica para aquisição de conhecimento acerca da Cultura Organizacional e Comprometimento, favorecendo a eventual implementação de projetos organizacionais a partir de uma melhor compreensão da influência da Cultura Organizacional no Comprometimento.

Forma de acompanhamento e assistência:

Aos participantes será assegurada a garantia de assistência integral em qualquer etapa do estudo. Além do suporte com relação à setor de saúde, o participante terá acesso ao pesquisador responsável, para esclarecimento de eventuais dúvidas. Caso você apresente algum problema será encaminhado para tratamento adequado por meio da assessoria direta com o pesquisador Oniel Arantes de Araújo, ou se preferir poderá der encaminhar e-mail para oniel.arantes@ifg.edu.br ou entrar em contato pelos telefones (64) 3431-8057 e (64) 9 9258 3340 inclusive, sob forma de ligação a cobrar.

Garantia de esclarecimento, liberdade de recusa e garantia de sigilo:

As informações obtidas serão utilizadas somente para atender aos objetivos fins da pesquisa. Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através dos meios citados acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. O pesquisador oferece a garantia de que o participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (em vias e não em cópias).

Custos da participação, ressarcimento e indenização por eventuais danos:

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira.

Caso você, participante, sofra algum dano decorrente dessa pesquisa, o pesquisador garante indenizá-lo por todo e qualquer gasto ou prejuízo.

Itumbiara, 13 de agosto de 2018.

ONIEL ARANTES DE ARAÚJO

Pesquisador



## Anexo A

Questões que abordam aspectos da Cultura Organizacional:

Nº	QUESTÃO	CONSTRUCTO	DIMENSÃO	INDICADOR
Q1	A maioria dos servidores está altamente envolvida no trabalho.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Empowerment
Q2	As decisões são geralmente tomadas com base nas melhores informações disponíveis.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Empowerment
Q3	As informações são amplamente divulgadas para que todos possam estar de posse das informações que precisam quando necessário.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Empowerment
Q4	Todos acreditam que podem exercer um impacto positivo.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Empowerment
Q5	O planeamento de atividades é contínuo e todos têm algum nível de Envolvimento no processo.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Empowerment
Q6	Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas da organização.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Orientação para a equipe
Q7	Os servidores trabalham como membros de uma equipe.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Orientação para a equipe
Q8	O trabalho é realizado em equipe e não com base em hierarquia.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Orientação para a equipe
Q9	As equipes são os nossos componentes básicos.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Orientação para a equipe
Q10	O trabalho é organizado de forma que cada servidor possa ver a relação entre a função que desempenha e as metas da organização.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Orientação para a equipe
Q11	É delegada autoridade aos servidores para que possam agir com independência.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Capacidade de Desenvolvimento
Q12	A capacidade dos servidores aumenta constantemente.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Capacidade de Desenvolvimento
Q13	Faz-se um investimento contínuo nas competências dos servidores.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Capacidade de Desenvolvimento
Q14	As capacidades dos servidores são vistas como uma fonte importante de vantagem competitiva.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Capacidade de Desenvolvimento

Q15	Problemas ocorrem com frequência por não termos as habilidades necessárias para fazer o trabalho.	Cultura Organizacional	Envolvimento	Capacidade de Desenvolvimento
-----	---	------------------------	--------------	-------------------------------

## Anexo B

Questões que abordam aspectos do Comprometimento:

Nº	QUESTÃO	CONSTRUCTO	DIMENSÃO
Q16	Sinto-me envolvido(a) com os valores da instituição	Comprometimento	Afetiva
Q17	Percebo os problemas da instituição como se fossem meus.	Comprometimento	Afetiva
Q18	Meu vínculo com a instituição atende minhas expectativas	Comprometimento	Afetiva
Q19	Gostaria de me dedicar à instituição até o final de minha carreira	Comprometimento	Afetiva
Q20	Estou contente e entusiasmado(a) com a instituição	Comprometimento	Afetiva
Q21	A instituição é muito importante para mim	Comprometimento	Afetiva
Q22	Sinto orgulho em trabalhar na instituição	Comprometimento	Afetiva
Q23	Não me sinto emocionalmente vinculado(a) à instituição	Comprometimento	Afetiva
Q24	Esta instituição tem um forte significado pessoal para mim.	Comprometimento	Afetiva
Q25	Aceito e acredito nos valores da instituição	Comprometimento	Normativa
Q26	A instituição merece minha lealdade	Comprometimento	Normativa
Q27	Mesmo que fosse mais vantajoso para mim, não deixaria a instituição agora.	Comprometimento	Normativa
Q28	Se deixasse a organização me sentiria culpado(a).	Comprometimento	Normativa

Q29	É a gratidão por esta instituição que me mantém ligado(a) a ela.	Comprometimento	Normativa
Q30	Ainda não deixei a instituição porque tenho uma obrigação moral com seus integrantes.	Comprometimento	Normativa
Q31	Não sinto nenhuma obrigação em permanecer na instituição.	Comprometimento	Normativa
Q32	Penso que a instituição necessita de mim para dar continuidade a seus projetos. Por isso não posso deixar a instituição agora.	Comprometimento	Normativa
Q33	Sinto-me em dívida para com essa instituição.	Comprometimento	Normativa
Q34	Caso surgissem alternativas melhores, não hesitaria em deixar a instituição.	Comprometimento	Instrumental
Q35	Permaneço na organização porque preciso, não porque gosto.	Comprometimento	Instrumental
Q36	Os custos associados à minha saída da organização são maiores que os benefícios. Portanto, prefiro não deixá-la no momento.	Comprometimento	Instrumental
Q37	Se sair da instituição desperdiçarei todo tempo que já investi nela	Comprometimento	Instrumental
Q38	Se saísse da instituição, estaria prejudicando minha vida profissional	Comprometimento	Instrumental

### Anexo C

Questões relacionadas às variáveis sociodemográficas:

Q39	Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino			
Q40	Idade:				
Q41	Tempo de serviço público federal:				
Q42	Carreira:	<input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Técnico-Administrativo			
Q43	Unidade de Lotação:	<input type="checkbox"/> Reitoria	<input type="checkbox"/> Cidade de Goiás	<input type="checkbox"/> Inhumas	<input type="checkbox"/> Senador Canêdo
		<input type="checkbox"/> Águas Lindas	<input type="checkbox"/> Formosa	<input type="checkbox"/> Itumbiara	<input type="checkbox"/> Uruaçu
		<input type="checkbox"/> Anápolis	<input type="checkbox"/> Goiânia	<input type="checkbox"/> Jataí	<input type="checkbox"/> Valparaíso
		<input type="checkbox"/> Aparecida de Goiânia	<input type="checkbox"/> Goiânia Oeste	<input type="checkbox"/> Luziânia	

## Anexo D

### QUESTIONÁRIO

**Tendo como referência o Instituto Federal de Educação e Tecnologia de Goiás responda as seguintes questões:**

**1. A maioria dos servidores está altamente envolvida no trabalho.**

- ( ) Discordo muito
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo muito

**2. As decisões são geralmente tomadas com base nas melhores informações disponíveis.**

- ( ) Discordo muito
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo muito

**3. As informações são amplamente divulgadas para que todos possam estar de posse das informações que precisam quando necessário.**

- ( ) Discordo muito
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo muito

**4. Todos acreditam que podem exercer um impacto positivo.**

- ( ) Discordo muito
- ( ) Discordo
- ( ) Neutro
- ( ) Concordo
- ( ) Concordo muito

**5. O planejamento de atividades é contínuo e todos têm algum nível de Envolvimento no processo.**



- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**6. Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas da organização.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**7. Os servidores trabalham como membros de uma equipe.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**8. O trabalho é realizado em equipe e não com base em hierarquia.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**9. As equipes são os nossos componentes básicos.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**10. O trabalho é organizado de forma que cada servidor possa ver a relação entre a função que desempenha e as metas da organização.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo

☐ ) Concordo muito

**11. É delegada autoridade aos servidores para que possam agir com independência.**

☐ ) Discordo muito

☐ ) Discordo

☐ ) Neutro

☐ ) Concordo

☐ ) Concordo muito

**12. A capacidade dos servidores aumenta constantemente.**

☐ ) Discordo muito

☐ ) Discordo

☐ ) Neutro

☐ ) Concordo

☐ ) Concordo muito

**13. Faz-se um investimento contínuo nas competências dos servidores.**

☐ ) Discordo muito

☐ ) Discordo

☐ ) Neutro

☐ ) Concordo

☐ ) Concordo muito

**14. As capacidades dos servidores são vistas como uma fonte importante de vantagem competitiva.**

☐ ) Discordo muito

☐ ) Discordo

☐ ) Neutro

☐ ) Concordo

☐ ) Concordo muito

**15. Problemas ocorrem com frequência por não termos as habilidades necessárias para fazer o trabalho.**

☐ ) Concordo muito

☐ ) Concordo

☐ ) Neutro

☐ ) Discordo

☐ ) Discordo muito

**16. Sinto-me envolvido (a) com os valores da instituição.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**17. Percebo os problemas da instituição como se fossem meus.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**18. Meu vínculo com a instituição atende minhas expectativas.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**19. Gostaria de me dedicar à instituição até o final de minha carreira.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**20. Estou contente e entusiasmado (a) com a instituição.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**21. A instituição é muito importante para mim.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**22. Sinto orgulho em trabalhar na instituição.**

- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo
- ☐ ( ) Neutro
- ☐ ( ) Concordo
- ☐ ( ) Concordo muito

**23. Não me sinto emocionalmente vinculado (a) à instituição.**

- ☐ ( ) Concordo muito
- ☐ ( ) Concordo
- ☐ ( ) Neutro
- ☐ ( ) Discordo
- ☐ ( ) Discordo muito

**24. Esta instituição tem um forte significado pessoal para mim.**

- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo
- ☐ ( ) Neutro
- ☐ ( ) Concordo
- ☐ ( ) Concordo muito

**25. Aceito e acredito nos valores da instituição.**

- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo
- ☐ ( ) Neutro
- ☐ ( ) Concordo
- ☐ ( ) Concordo muito

**26. A instituição merece minha lealdade.**

- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo
- ☐ ( ) Neutro
- ☐ ( ) Concordo
- ☐ ( ) Concordo muito

**27. Mesmo que fosse mais vantajoso para mim, não deixaria a instituição agora.**

- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo
- ☐ ( ) Neutro

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**28. Se deixasse a organização me sentiria culpado (a).**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**29. É a gratidão por esta instituição que me mantém ligado (a) a ela.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**30. Ainda não deixei a instituição porque tenho uma obrigação moral com seus integrantes.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**31. Não sinto nenhuma obrigação em permanecer na instituição.**

- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo
- ☐ Neutro
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo muito

**32. Penso que a instituição necessita de mim para dar continuidade a seus projetos. Por isso não posso deixar a instituição agora.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**33. Sinto-me em dívida para com essa instituição.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo

- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**34. Caso surgissem alternativas melhores, não hesitaria em deixar a instituição.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**35. Permaneço na organização porque preciso, não porque gosto.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**36. Os custos associados à minha saída da organização são maiores que os benefícios. Portanto, prefiro não deixá-la no momento.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**37. Se sair da instituição desperdiçarei todo tempo que já investi nela**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**38. Se saísse da instituição, estaria prejudicando minha vida profissional.**

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo muito

**Para finalizar solicitamos algumas informações sobre você:**

39. Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

40. Idade: \_\_\_\_\_ anos.

41. Tempo de serviço público federal: \_\_\_\_\_ anos.

42. Qual a sua carreira?

- ☐ Docente
- ☐ Técnico-Administrativo

43. Unidade de Lotação:

- ☐ Reitoria
- ☐ Águas Lindas
- ☐ Anápolis
- ☐ Aparecida de Goiânia
- ☐ Cidade de Goiás
- ☐ Formosa
- ☐ Goiânia
- ☐ Goiânia Oeste
- ☐ Inhumas
- ☐ Itumbiara
- ☐ Jataí
- ☐ Luziânia
- ☐ Senador Canêdo
- ☐ Uruaçu
- ☐ Valparaíso